

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт менеджмента и права

Кафедра акмеологии и менеджмента

**Значение финансового менеджмента в компании**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
Работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О. В. Кружкова

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н. В. Федоровых

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель: Жукова  
Ксения Сергеевна  
Студентка ББ-31z группы  
заочное отделение  
направление «38.03.02 - Управление  
малым бизнесом»  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Лагутина Е. Е.,  
конд. экон. наук  
доцент кафедры АиМ  
\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2016

## Оглавление

Введение.....	3
1 Глава. Изучение применения инструментов финансового менеджмента.....	5
1.1 Характеристика деятельности компании «Макдоналдс» .....	5
1.2 Анализ системы менеджмента компании «Макдоналдс».....	15
1.3 Анализ управленческой практики .....	19
2 Глава. Управленческое решение по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс».....	23
2.1 Описание управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс».....	23
2.2 Обоснование внедрения и реализации управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс» .....	32
2.3 Внедрение и реализация управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс» .....	40
Заключение .....	46
Список литературы .....	49

## **Введение**

Рынок ресторанов в настоящее время постепенно становится все более развивающейся отраслью России. Рост его популярности среди потребителей данных услуг, связан с ростом благосостояния граждан и их постепенно меняющимся образом жизни, который становится похожим на жителей западных стран, которые привыкли питаться, по большей части, вне дома. Данные тенденции позволяют ресторанному рынку развиваться и становиться все более привлекательным для инвесторов.

Высокая конкуренция среди заведений общественного питания создает необходимость привлечения в данный вид деятельности какую-либо отличающую от других игроков рынка особенность, создающую конкурентное преимущество.

Такие тенденции как быстрый рост рынка ресторанов и сравнительно небольшое количество конкурентов, обосновывают актуальность рассматриваемого в работе развития финансового менеджмента сети быстрого питания.

Объект исследования – деятельность сети ресторанов быстрого питания «Макдональдс».

Предмет исследования – управление финансами в коммерческой организации.

Цель данной работы – совершенствование применения инструментов финансового менеджмента на предприятии общественного питания.

Задачи, необходимые для достижения цели:

- сформировать характеристику деятельности компании «Макдоналдс»;
- провести анализ системы менеджмента компании «Макдоналдс»;
- составить описание управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс»;

- обосновать внедрение и реализацию управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс»;

- предложить план реализации управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс».

Основой данного исследования являлись зарубежные и отечественные книги и статьи о ресторанном бизнесе, менеджменте, управлении финансами, а также по маркетингу. Также в базу исследования входят аналитическая информация, относящаяся к данной сфере, и Интернет-ресурсы.

Данная работа включает в себя две основные главы. В первой главе рассматривается работа и история сети Макдональдс, а также характеристики его управления и развития.

Вторая глава представляет собой разработку предложений по финансовому управлению, подкрепленный выводами об инвестиционной привлекательности, а также обоснованием предложенных решений на основании прогноза основных финансовых показателей.

# **1 Глава. Изучение применения инструментов финансового менеджмента**

## **1.1 Характеристика деятельности компании «Макдоналдс»**

В настоящее время в России работает 520 предприятий быстрого обслуживания «Макдоналдс». За 25 лет работы «Макдоналдс» в России принял свыше 3 миллиардов гостей. Первый ресторан «Макдоналдс» в России открылся 31 января 1990 года в Москве на Пушкинской площади. За 25 лет работы он обслужил свыше 160 миллионов посетителей – больше, чем все население России. По итогам 2015 года 20 российских ресторанов вошли в топ-100 ресторанов «Макдоналдс» в мире по объему товарооборота, а 25 ресторанов – в первую сотню с самым большим количеством заказов.

Сеть ресторанов постоянно внедряет новые технологии и системы обслуживания.

В 2013 году «Макдоналдс» в России принял четырехлетний план внедрения новых систем обслуживания и производства с использованием современных IT-технологий. Мы будем планомерно переоснащать наши рестораны, чтобы обеспечить привычно быстрое обслуживание и продукцию высочайшего качества, а также предоставить нашим гостям новые опции: например, возможность самостоятельно сделать заказ в киосках самообслуживания. В ближайшем будущем эти технологии также откроют доступ для размещения заказов с использованием интернета и мобильных устройств.

В результате переоснащения и оптимизации технологических процессов, система обучения наших сотрудников стала проще, сделан больший акцент на индивидуальный подход.

Сегодня более 50% наших предприятий уже успешно работают с новыми системами обслуживания и производства, Россия стала лидирующим рынком «Макдоналдс» в Европе по внедрению инноваций. В 2014 году плановое переоснащение прошли 170 предприятий «Макдоналдс» в России. В 2015 - 120.

Каждые 10-15 лет «Макдоналдс» проводит полномасштабное обновление каждого ресторана. В ходе модернизации, как правило, полностью меняется декор зала, дизайн фасада здания, происходит замена оборудования по вентиляции и кондиционированию ресторана, устанавливаются электронные терминалы приема заказов на МакАвто и электронные терминалы приема и оплаты заказа в зале. Модернизация ресторанов объединяет несколько стратегически важных бизнес-приоритетов «Макдоналдс»: создание комфортной атмосферы для родителей и детей, внедрение инновационных технологий – как на кухне, так и в дизайне интерьеров, а также продвижение активного образа жизни и сбалансированного питания.

Планы компании по обновлению ресторанов носят стратегический и долгосрочный характер. В 2012 году было полностью модернизировано 12 ресторанов, а в 2013 году – еще 17 ресторанов, в 2014 - 8 ресторанов. В планах 2015 года – модернизация 10 ресторанов

На сегодняшний день более 85% продукции компания закупает у 160 российских производителей. Общий объем закупок составляет около 25 миллиардов рублей в год. Более 100 000 рабочих мест создано на предприятиях поставщиков для обслуживания «Макдоналдс» в России.

Компания является крупным работодателем. В «Макдоналдс» в России работает около 40 000 сотрудников. В 2014 году создано более 6200 рабочих мест. Развитие «Макдоналдс» в России в 2015 году позволило создать около 7000 новых рабочих мест.

Многие руководители компании начинали свою карьеру за прилавком первых ресторанов в России, а сегодня они в списке 1000 лучших менеджеров России.

Более половины сотрудников «Макдоналдс» в России - студенты. За отличные успехи в работе и в учебе «Макдоналдс» ежегодно выплачивает специальную именную стипендию. Программа поддержки образования сотрудников «Макдоналдс» существует с 2001 года. В 2014 году суммарный

объем инвестиций «Макдоналдс» в программу поддержки образования составил около 40 миллионов рублей, а количество стипендиатов превысило 2500 человек.

Обучение и развитие сотрудников «Макдоналдс» начинается с самого первого дня работы и не заканчивается никогда. Каждый год более 3500 сотрудников посещают различные классы в учебном центре «Макдоналдс» в России.

Благотворительность - важное направление для компании.

За 25 лет более 460 миллионов рублей было передано на благотворительные цели. В 2014 году фонд передал более 65 миллионов рублей на поддержку благотворительных проектов.

Основные проекты фонда Макдоналдс:

- физкультурно-оздоровительный комплекс «Центр Роналда Макдоналда» в Москве для детей с ограниченными возможностями здоровья. Более 200 детских учреждений Москвы, Московской области и других районов России приняло участие в программах Центра. Более 80 000 детей посетители занятия в Центре с 1996 года;

- бесплатная семейная гостиница «Дом Роналда Макдоналда» для родителей, чьи дети проходят длительное лечение в Детской Республиканской клинической больнице в Казани. «Дом Роналда Макдоналда» в Казани состоит из 24 спален, гостиной с игровой зоной для детей, компьютерного уголка, кухни, столовой и прачечной, административных помещений, а также зоны приема и регистрации гостей. Весь первый этаж Дома (в том числе 4 спальни) подготовлен для пребывания гостей с ограниченными возможностями здоровья. Также на территории «Дома Роналда Макдоналда» в Казани есть специально оборудованная детская площадка и терраса с выходом в сад. С момента открытия более 1000 семей воспользовались гостеприимством «Дома Роналда Макдоналда»;

- 13 «Семейных комнат» для родителей, чьи дети проходят длительное лечение в больницах в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем

Новгороде, Самаре, Ростове-на-Дону, Ярославле, Воронеже, Оренбурге, Саратове, Уфе, в Казани и Чебоксарах. Благодаря обустроенным прямо в больницах, рассчитанным на несколько семей жилым блокам дети могут не разлучаться с родными во время длительного лечения. Это первый проект подобного рода в России, способный решить целый комплекс психологических и социальных проблем;

В контексте изучения ресторана Макдоналдс, рассмотрим основные тенденции рынка ресторанов быстрого питания в РФ.

В современной России основная тенденция развития ресторанного рынка заключается в стремительном росте оборотов рынка общественного питания за последние 10 лет. Также необходимо отметить, что за этот промежуток времени темпы роста рынка не падали ниже 20%.

Оборот общественного питания на душу населения в США за 2012 год превышает данный показатель по России в 12 раз. Следовательно, необходимо отметить, что рынок общественного питания в России обладает огромным потенциалом роста.

Динамика оборота российского рынка общественного питания и на душу населения представлена на рис. 1 .

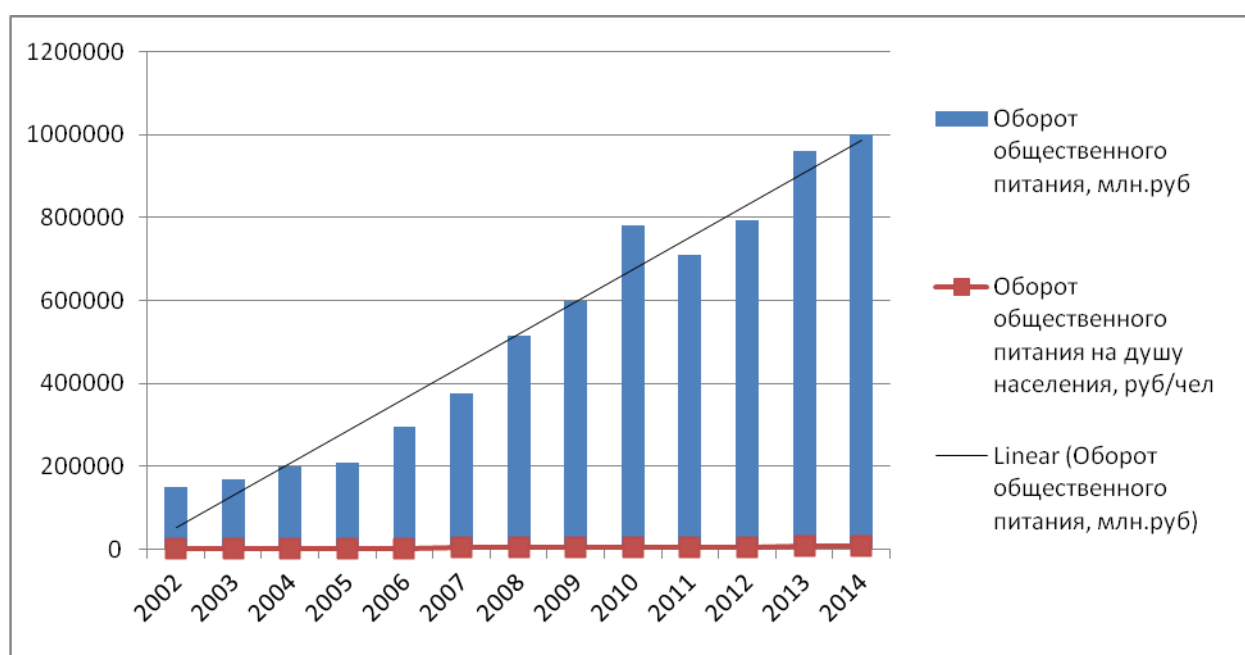




Рисунок 1 – Динамика оборота рынка общественного питания в РФ и на душу населения в период с 2002 по 2014 годы.

Стоит отметить, что после небольшого снижения оборота рынка общественного питания в России в кризисном для данной сферы услуг 2011 году (-1,6%), в 2012 году его рост снова возобновился. В 2012 году обороты рынка достигли триллионного порога и составили чуть более 1 млрд. руб. По мнению автора, этому росту способствовало не только увеличение количества объектов общественного питания, но и активно развивающиеся новые форматы торговли, такие как еда на вынос, мобильная доставка готовых блюд на дом, а также кейтеринг. Россияне становятся все более частыми потребителями сферы ресторанных услуг и готовы тратить все больше денежных средств, что становится ясно из диаграммы, поскольку в 2012 году оборот общественного питания на душу населения составлял 5200 руб./чел., а к 2014 году вырос на 2000 руб./чел.

По данным 2015 года, рестораны в структуре предприятий общественного питания в РФ занимали 21%. По распространенности они были на третьем месте, уступая кафе и столовым. На кафе приходилось 34% заведений, на столовые – 22% (рис. 2) [29].



Рисунок 2 – Доля предприятий общественного питания в России за 2015 год

По оценкам аналитиков компании «Intesco Research Group», практически в каждом втором ресторане в России средний чек составляет от 500 до 1000 руб. Около 32% ресторанов работают в ценовом диапазоне от 1000 до 1500 руб. В каждом шестом заведении средняя стоимость на одного человека составляет 1500-2000 руб. (12%). 6% заведений ресторанного типа имеют средний чек от 2000 до 3000 руб. И более чем в 3000 руб. на человека обходится посещение 2% ресторанов (рис. 3).

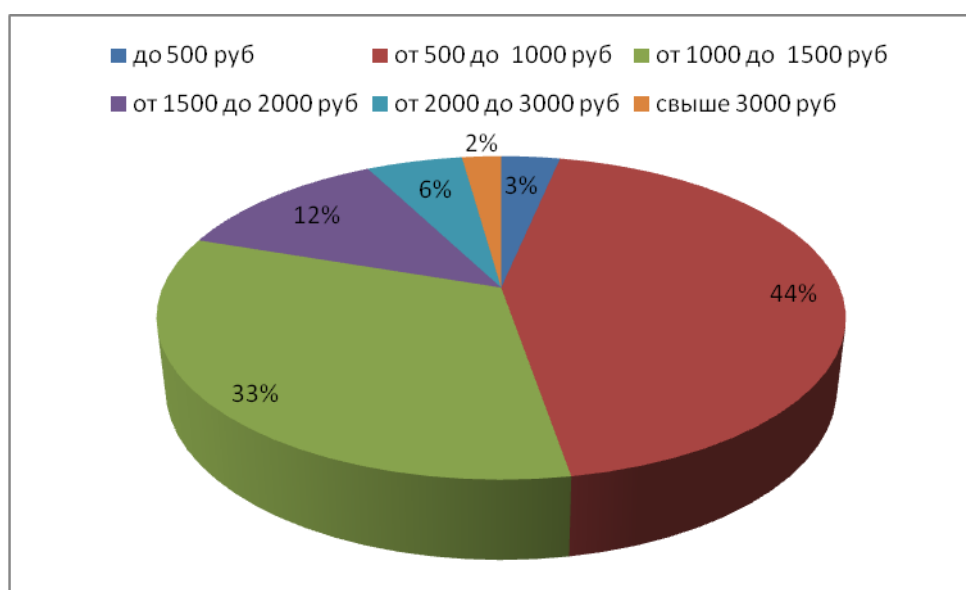


Рисунок 3 – Сегментация заведений ресторанного типа в РФ за 2013 год

Исходя из диаграммы, можно сделать вывод о наименее популярных сегментах - ими оказались рестораны, в которых средний чек составляет «до 500 руб.» и «свыше 3000 руб.».

За последние несколько лет ресторанным бизнесом все больше начинают увлекаться инвесторы из самых разнообразных сфер бизнес деятельности [31, 27 с.]. В связи с экономическим ростом страны и улучшением благосостояния населения данный рынок являлся очень привлекательным. Предприятиям общественного питания немаловажным

является владение так называемым «якорем», который обеспечивает постоянный потребительский поток. Именно поэтому центр города, привлекательный для жителей и гостей города своими возможностями времяпрепровождения, более насыщен ресторанами, нежели отдаленные районы. Следует также отметить, что в данном бизнесе есть и негативные моменты. Так, в России, помимо существенной конкуренции постоянно открывающихся новых заведений и уже имеющихся популярных ресторанов, отсутствует серьезный опыт ведения данного бизнеса, а также многолетние традиции, благодаря которым многие европейские рестораны успешно существуют веками.

Говоря о состоянии развития рынка услуг по общественному питанию, нельзя не отметить прямую зависимость данного рынка от общих экономических показателей (платежеспособность потребителей услуг и изменяющийся менталитет жителей России, которые становятся все больше ориентированными на стандарты потребления на западе). Отмечается стабильный рост расходов жителей России на питание «вне дома» - с 3 до 6,2% от всех расходов с 2011 по 2014 год [34, 47 с.]. За последние годы ресторанный рынок стабильно растет, улучшается качество предоставляемых услуг, предложения становятся более диверсифицированными. Соответственно, наблюдается рост доходов данной сферы деятельности и увеличение заработных плат занятых в ней работников.

Таким образом, в качестве актуальных тенденций развития данного бизнеса стоит отметить удовлетворение потребностей клиента оказанием услуг общественного питания заведениями ресторанного типа, средний чек которых составляет от 500 до 1000 руб., а также рост и получение основной прибыли за счет увеличения количества потребителей.

Следовательно, ресторатору для достижения целей и процветания своего бизнеса крайне необходимо выявить «своего» потребителя, посвящая свою дальнейшую деятельность исследованию его вкусов и ожиданий.

Более 60% ресторанного рынка в России занимают международные ресторанные сети [49].

Современный рынок общественного питания в России сейчас включает в себя около 30 международных сетей. Эксперты отмечают видимость реальных признаков восстановления российского рынка общественного питания с мая 2010 года. Так, по данным исследовательского агентства «Комкон», на конец 2010 года постоянными посетителями ресторанов считали себя 39,6% жителей России, а годом ранее данный показатель был значительно ниже (26%). Крупные сети расширялись очень динамично, и даже, несмотря на кризис, с конца 2008 года по начало 2014 года количество сетевых заведений увеличилось на 15,3%. В конце первого квартала 2014 года в России оперировали 338 сетей заведений общественного питания, включающие в себя рестораны, кафе, бары, заведения фастфуда, кофейни и уличные киоски, количество точек составляло 6274 штуки [25].

На ближайшее будущее автором были выделены следующие тенденции развития данного бизнеса:

- Возврат к «классике». Возвращение к классическому меню ресторана с ограниченным набором позиций и продуктов кулинарии, исходя из предпочтений посетителей. Стандартные блюда и продукты, например, паста и пицца, снова становятся популярными. Необходимым является сделать их особенными, добавляя в них экзотические начинки и оригинально оформляя блюда. Всё это может послужить достижению главной цели - получению гарантированного удовлетворения потребителя благодаря привычкам и сформировавшимся вкусовым предпочтениям клиента при желании внесения в адекватном масштабе новизны;

- Демонстрация уровня мастерства поваров с помощью создания кулинарных шедевров – оригинальных блюд от шеф-повара из ограниченного набора ингредиентов местного производства;

- Детская тема является практически свободной нишей в России. Она пока нечасто присутствует в ресторанах и кафе, но ее необходимо

развивать, открывая детские игровые комнаты с няней, что позволит родителям наслаждаться спокойным отдыхом и приемом пищи. Также необходимо отметить отсутствие в России заведений, которые были бы ориентированы на различные возрастные группы детей и подростков с учетом специфики их интересов и гастрономических вкусов;

- Здоровая, полезная и свежая еда - предмет особого внимания потребителей;

- Обновление и постоянный контроль качества детского меню для удержания постоянных клиентов, приходящими с детьми, а также привлечения новых. Этот также может помочь заведению в конкурентной борьбе;

- Добавление в меню позиций блюд, запеченных на гриле, вместо жарки как способа приготовления, а также смена высококалорийных продуктов более здоровыми вариантами;

- Раскрытие информации ресторана потребителю. В настоящее время посетители ресторанов общественного питания становятся все больше озабочены происхождением продуктов, из которых готовится еда, а также их точной калорийностью;

- Новые возможности привлечения целевой аудитории благодаря новым технологиям связи с помощью массового использования смартфонов клиентами ресторана практически любого возраста. Это позволяет ресторанам осваивать внедрение моментальной дистанционной оплаты заказа, сообщать друзьям и оценивать местоположение с помощью использования платформы Foursquare и т.д.;

- Расширение целевой аудитории потребителя, используя новые форматы. В современных условиях жесткой конкуренции недавно открытые заведения ресторанного типа и несетевые рестораны вынуждены искать новые способы привлечения внимания потенциальных клиентов: находят интересные и высокопроходимые места при открытии ресторана, внедряют систему доставки заказа домой или в офис и т.д.;

– Внедрение авторской кухни также становится все более популярным, создавая новое направление развития ресторанного бизнеса. Вместо специализации на какой-либо национальной кухне рестораны начинают ориентироваться на мастерском приготовлении одного главного продукта в исполнении разных кухонь – определенное мясо, рыба, морепродукты, овощи. Таким образом, любители любой национальной кухни станут завсегдатаями того ресторана, где для них приготовят полюбившийся им продукт в любимом исполнении. В таком случае успех гарантирован благодаря мастерству повара и оригинальной подачей блюда, устанавливая акцент на натуральности основного ингредиента;

– Увеличивающийся с годами спрос на организацию качественного корпоративного питания обуславливает новое направление в развитии ресторанного бизнеса – кейтеринг, который включает в себя доставку готовых обедов в офисы, организацию столовых или кафе в бизнес-центрах, обслуживание деловых мероприятий, корпоративных праздников, конференций, симпозиумов и банкетов;

– Важность внедрения системы скидок, бонусов, акций и специальных предложений. Очень популярным среди успешных заведений общественного питания предоставление скидки гостям, которые посетили ресторан в компании более 4-х человек, или, например, предоставление скидочных карт на бизнес-ланчи постоянным клиентам и т.д.;

– Рост популярности новой концепции ресторанов быстрого питания – «fast casual». «Fast casual» - это переходной формат между такими ресторанными концепциями как «fast food» и «casual dining», это формат, являющийся чем-то средним между рестораном и фаст-фудом. То есть, это не является фаст-фудом в привычном его понимании, но еще и не полноценный ресторан с качественным сервисом и роскошным дизайном. Особенности такого формата являются: приемлемый средний чек, ускоренный процесс ожидания блюда в отличие от ресторана, более концептуальный интерьер, чем в заведениях «fast food».

Необходимо также отметить быстро развивающиеся сетевые проекты в России. После реализации одного успешного проекта, многие бизнесмены открывают еще несколько точек этого заведения, создавая узнаваемую сеть. Часто такие сети создаются с помощью франчайзинга, расширяя владельцам их бизнес, и позволяя молодым предпринимателям начинать собственное дело с минимальными для них рисками.

Итак, на сегодняшний день основной особенностью ресторанного бизнеса в России можно назвать все большую направленность ресторанов на конкретную целевую аудиторию, многообразие форматов и концепций заведений, диверсифицированное меню, и удовлетворение потребности своих клиентов.

## **1.2 Анализ системы менеджмента компании «Макдоналдс»**

Сутью менеджмента на предприятии является разделение труда с делегированием прав и обязанностей.

Цель организационной структуры – определение ролей и взаимоотношений между сотрудниками.

Для осуществления деятельности ресторана быстрого обслуживания «Макдональдс» осуществляется выполнение следующих работ:

- Управление рестораном;
- Ведение отчетности;
- Маркетинговая деятельность;
- Приготовление блюд;
- Обслуживание посетителей;
- Уборка ресторана;
- Охрана помещения;
- Закупка необходимых продуктов питания, инвентаря и оборудования.

Организационная схема управления отдельным рестораном изображена на рис.4.

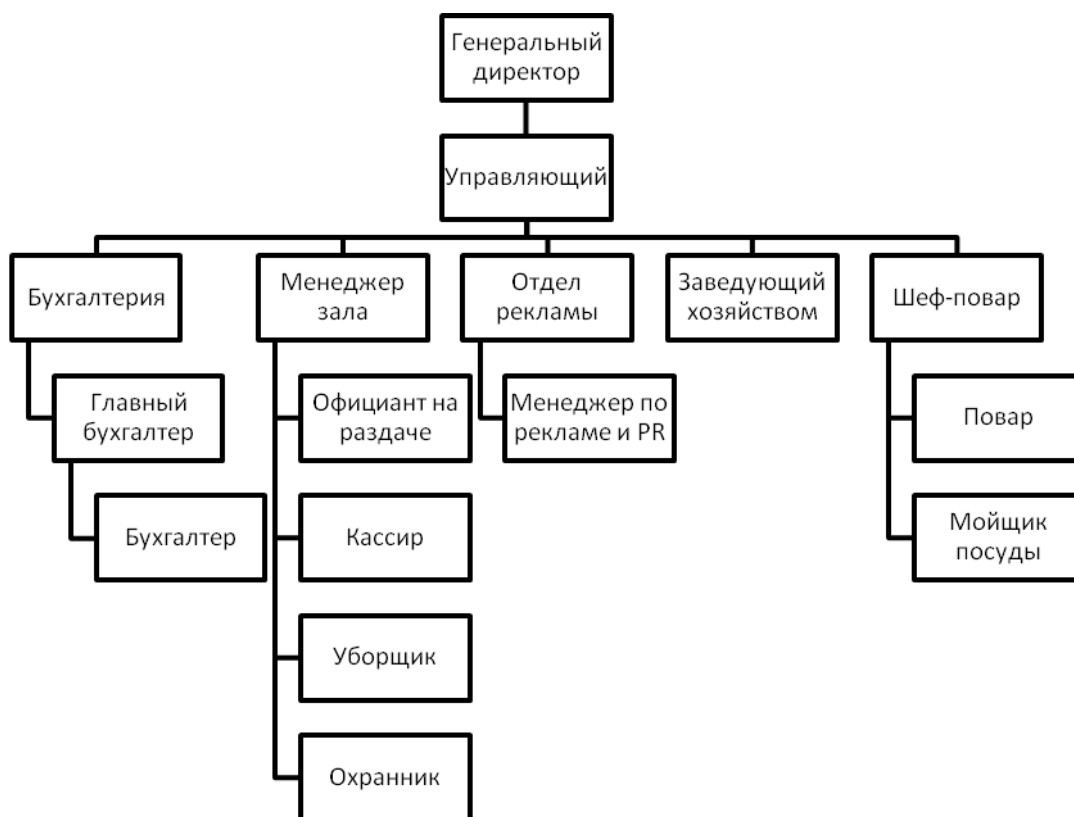


Рисунок 4 – Организационная структура ресторана «Макдональдс»

Как показывает схема организационной структуры, предприятием управляет генеральный директор, его исполнителем и помощником назначен управляющий рестораном. Более самостоятельными и независимыми друг от друга отделами в данной организации являются отдел рекламы, кухня, бухгалтерия, и т.д. Каждый отдел имеет своего непосредственного руководителя, кроме отдела рекламы, в котором единственный менеджер по рекламе подчиняется непосредственно управляющему рестораном.

Тип организационной структуры заведения - линейный, поскольку во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Каждый подчиненный имеет одного руководителя, а



руководитель имеет несколько подчиненных. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшее вышестоящее руководство. Аналогичный тип взаимодействия и между сотрудниками: в своем отделе работники общаются напрямую друг с другом, а между отделами – через руководителей. Преимуществами для данной компании такого типа организационной структуры являются ясно выраженная ответственность, быстрота реакции на прямые распоряжения, а также ее простота. В качестве недостатков автор выделяет тенденцию к «волоките» при решении вопросов, решаемых между отделами, а также концентрация власти и возможности принятия решений в управляющей верхушке.

Тип управления - иерархический, поскольку наблюдается четко определенная иерархия, моноцентрический, постоянный тип руководства, отношения формализованы четко определенными правами и обязанностями, и труд организован жестким разделением функций.

Механизмом координации в ресторане является прямой контроль, когда контроль над деятельностью группы (отдела) переходит к одному человеку, поскольку основным организующим механизмом здесь является формальная структура, документально подтвержденные, официальные отношения между членами организации и формальные полномочия. Данный механизм координации определяется единством командования (единоначалием), правильно выстроенной скалярной цепочкой, то есть прямой линией команд от высшего руководителя через подчиненных ему Топ-менеджеров (руководителей отделов) к остальным работникам с помощью процесса делегирования. Прямой контроль обеспечивает координацию за счет того, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за правильностью их действий возлагаются на одного руководителя. В «Макдональдс» этот механизм координации подразумевает, что руководитель единолично координирует все ключевые операции, совершаемые в его подразделении, выбирает тактику и

способы действий, осуществляет текущий контроль и корректировку, оставляя подчиненным лишь исполнение.

В настоящее время становится довольно сложно найти добросовестных и исполнительных сотрудников, однако при правильно построенной мотивации ответственного работника можно вырастить. Мотивацией персонала называют один из главных способов повышения производительности труда, она является одной из основных функций отдела кадров. В ресторане «Макдональдс» подбором и мотивацией кадров занимается управляющий ресторана. В нем выделяются три вида мотивации на первые два года бизнес-деятельности:

- Материальная мотивация, подталкивающая сотрудников к выполнению своих обязанностей достойно и быстро. В данном случае, это доплаты в виде 20% от размера заработной платы при перевыполнении плана продаж на 20%, оплата больничных листов, медицинского и пенсионного страхований, бесплатное питание;

- Социальная мотивация – поощрения руководителя, выражаемые в публичной или персональной словесной похвале руководителя за определенные профессиональные заслуги работника.

В ресторане «Макдоналдс» трудятся исключительно обученные и квалифицированные люди.

Управляющий рестораном – топ-менеджер, обладающий высокой степенью профессионализма и большим опытом работы. Он не соревнуется и не настраивает сотрудников только на выполнение плана и показателей эффективности, он также уделяет большую часть своего времени созданию и совершенствованию своей команды, поскольку текучесть кадров, характерная для заведений общественного питания, не является сильной стороной бизнеса, в отличие от сплоченного и удовлетворенного своей деятельностью коллектива.

Все сотрудники, имеющие непосредственный контакт с процессом приготовления еды, имеют санитарные книжки, которые подтверждаются раз в квартал.

Обслуживающий персонал имеет опыт работы на предприятии общественного питания от одного года.

Качества, которые ценятся управляющим ресторана при приеме на работу, это, соответственно, профессионализм, стрессоустойчивость, опыт работы и, конечно же, корректное общение, поскольку это является очень значимым качеством для работников сферы обслуживания. Абсолютно все сотрудники данного ресторана не имеют судимостей и проблем с законом.

Результаты работы сотрудников оцениваются непосредственно удовлетворенностью клиентов, отзывов и рейтингов на веб-сайтах. Один раз в два года весь персонал, исключая лишь вспомогательный, имеет возможность отправиться на курсы повышения квалификации за счет предприятия.

### **1.3 Анализ управленческой практики**

В данном разделе исследования проведем анализ управленческой практики с учетом особенностей ресторана Макдональдс.

Макдоналдс – феноменальная сеть заведений качественного и быстрого питания, которая является заслуженно прародительницей современного фастфуда. При прочтении данной статьи вы узнаете несколько удивительных секретов данного заведения, обеспечивающие ошеломительный успех.

Большая посещаемость сети ресторанов макдоналдса заключается в том, что они удачно расположены. Обычно поход в Макдоналдс – спонтанное решение, поэтому и здания строят там где шанс принятия такого решения максимальный, другими словами, на перекрестках дорог или когда

человек едет домой после рабочего дня. Как правило в Макдоналдс работают женщины, прямо скажем, не красавицы.

Стоит заметить, что в этом заключается ключевое решение всей сети ресторанов качественного и быстрого питания, точнее ее руководства. Заигрывание мужчин с симпатичными работницами у касс будет значительно задерживать очередь. Поэтому существует негласное правило, что на должность официанток менеджеры не должны брать красивых девушек, а чтобы не отвлекать мужчин от еды, остальным сотрудницам запрещают носить юбки, красить ногти, пользоваться духами.

В 70-х годах в Макдоналдс работали только одни мужчины, однако, со временем эту позицию пересмотрели и начали брать на работу девушек. Основатели сети ресторанов поначалу были обеспокоены таким поворотом событий (стоит сказать, что они были вынуждены принимать на должность официанток девушек), так как такое положение вещей могло пошатнуть весь принцип работы, ведь сотрудники-мужчины отвлекались бы на девушек во время исполнения своих служебных обязанностей. В итоге было принято соломонино решение, которое заключалось в том, что всех девушек одели в униформу, скрывающую фигуру.

Руководство сети ресторанов быстрого и качественного питания давно осознали тот факт, что если ты полюбишь ребенка, то тебя полюбит и его мама. Как правило, дети тянут взрослых в Макдоналдс, ну а взрослые не могут отказать своим чадам. В сети ресторанов Макдональдс для детей всегда есть различные подарки и бонусы: начиная от проведения дней рождения и заканчивая тем, что детям кладут их еду в специальную упаковку и никогда не забывают добавить туда игрушку. Игрушки выпускаются сериями из 8 штук, поэтому малыш не успокоится, пока не соберет полную коллекцию. А значит родителям придется 8 раз посетить Макдоналдс для покупки Хеппи-Мил с игрушкой.

Не стоит забывать и о фирменном знаке данного ресторана быстрого питания – веселом клоуне Роналде Макдоналде, привлекающем детей во

всем мире. Он встречает маленьких гостей, участвует в праздниках, проводит благотворительные акции. В стандартах компании прописано: «Если покупатель не указывает какую порцию он хочет, значит следует продавать ему самую большую». Таким образом сокращается время заказа (ведь в Макдоналдс всегда очередь), и значительно пополняется касса ресторана.

Еще одна эффективная технология Макдоналдса – посетителю всегда предлагают взять еще чего-нибудь «попробовать». Многие соглашаются, ну а прибыль заведения растет. Обычно в такую подсказку-предложение могут входить различные десерты, сэндвичи, напитки. Стоит также заметить, что персонал обычно не использует частицу «не», так как руководство опасается запрограммировать посетителя на отрицание. Следующая хитрость Макдональдса заключается в том, что холодные напитки стоят значительно дешевле горячих (чая и кофе). Поэтому их покупают гораздо чаще. Руководство компании сделало это намеренно, потому что именно холодные напитки со льдом стимулируют аппетит.

В Макдоналдс все сделано таким образом, чтобы люди надолго не засиживались, а уходили и тем самым освобождали свободное место. Жесткая мебель не располагает к долгому сидению. Тесно расставленные столы и стулья расположены так не только ради увеличения количества посадочных мест. Быстрая ритмичная музыка заставляет клиентов бессознательно подстраиваться под свой ритм и быстрее заканчивать трапезу.

Несколько лет назад сотрудники Макдоналдса столкнулись с такой проблемой – молодежь приходила в ресторан ради бесплатного интернета. Молодые люди покупали себе по дешевому чизбургеру и занимали места за столиками на целый день, «работая» на своих ноутбуках. Как же вышел из положения Макдональдс? Было решено отрубить все розетки в залах.

Для того, чтобы посетителям нравилась пища в сети ресторанов качественного и быстрого питания, туда добавляются специальные ароматические и пищевые добавки. Без этого никак нельзя обойтись – на

кухне все блюда приходят практически готовые – замороженные, из-за чего и теряется натуральные вкусовые качества продуктов. Компания «International Flavours and Fragrance» производит специальные ароматические добавки для привлечения посетителей и создания иллюзии «живого» запаха из печи.

Много людей любят привычное, поэтому вкус некоторых блюд не менялся аж с 1967 года (Биг Мак). Однако, людей привлекают и новинки, поэтому в меню Макдоналдс всегда добавляются сезонные блюда, и они всегда будут приятного вкуса и запаха.

Еще один секрет Макдональдса – идеальный порядок и четкий режим уборок. У посетителей вызывает дополнительное доверие и тот факт, что сотрудники постоянно моют пол, а значит никаких лишних микробов в ресторане не должно быть.

В Макдоналдс существует свой свод правил примерно из 750 страниц, который отвечает за любое действие не только работника, но и посетителя. Там написано все: начиная от того, какая температура должна быть при жарке котлеты, и заканчивая тем, что должен говорить кассир всем клиентам и в каких ситуациях. Новые пункты всегда повторяются хором на планерках, поэтому заучиваются сотрудниками довольно быстро. Успешность Макдональдса и слаженность в работе обеспечивается соблюдением следующих важных принципов:

- Культура.
- Качество.
- Чистота.
- Доступность
- Контакт.
- Кооперация.
- Координация.

Именно эти принципы помогают Макдоналдсу оставаться лидером среди сетей быстрого питания.

## **2 Глава. Управленческое решение по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс»**

### **2.1 Описание управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс»**

В данном разделе работы рассмотрим возможности улучшения финансового менеджмента на примере ООО Макдоналдс в г. Москва.

В таблице 1 представлены три альтернативных траектории улучшения показателей финансового состояния ООО «Макдоналдс», в частности показателей финансовой устойчивости и общеэкономической рентабельности. В расчетах применяется прямой метод.

Таблица 1 - Варианты улучшения финансового состояния ООО «Макдоналдс»

Сценарий	Мера	Сумма, тыс. руб.
Вариант №1	Получение долгосрочного кредита	25 000
	Выплата краткосрочного кредита	25 000
	Уменьшение производственных запасов	200 000
	Уменьшение материальных расходов	300 000
	Уменьшение управленческих расходов	75 000
Вариант №2	Получение долгосрочного кредита банка	25 000
	Выплата краткосрочного кредита	25 000
	Уменьшение производственных запасов	200 000
	Уменьшение материальных расходов	600 000
	Уменьшение управленческих расходов	75 000
Вариант №3	Получение долгосрочного кредита банка	150 000
	Выплата краткосрочного кредита	150 000
	Уменьшение производственных запасов	200 000
	Уменьшение материальных расходов	600 000
	Уменьшение управленческих расходов	75 000

Доходы и расходы ООО «Макдоналдс» за прогнозный период в варианте №1, представлены в таблице 2.

**Таблица 2 - План доходов и расходов Макдоналдс за прогнозный период для варианта №1**

Показатель	Обозн.	Значения, тыс. рублей	
		За прогнозный период	За отчетный период
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	N	11614551	11614551
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	C	9519797=9819797-300000	9819797
3. Валовая прибыль	Pg	2094754=1794754+300000	1794754
4. Коммерческие расходы	Ck	874895	874895
5. Управленческие расходы	Cy	310709=385709-75000	385709
6. Прибыль (убыток) от продаж	Ps	909150=534150+300000+75000	534150
7. Разность между прочими доходами и расходами	Po	-143825	-143825
в т.ч.:			
8. Проценты к получению	-	73879	73879
8. Проценты к уплате	-	148549	148549
9. Прибыль (убыток) до налогообложения	P	765325=390325+300000+75000	390325
4. Отложенные налоговые активы	ОНА	782	782
5. Отложенные налоговые обязательства	ОНО	37251	37251
6. Текущий налог на прибыль	Нр	149279=74279+0,2*(300000+75000)	74279
10. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	Px	691046=765325-149279+(782-782)-(37251+37251)	311451

Как видно из данных представленных в таблице, себестоимость продукции ООО «Макдоналдс» и управленческие расходы уменьшились, что привело к росту валовой прибыли, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Это положительно должно повлиять на показатели рентабельности компании.



В таблице 3 представлен план активов ООО «Макдоналдс» на конец отчетного периода.

Таблица 3 - План активов ООО «Макдоналдс» на конец прогнозного периода для варианта № 1

Показатель	Обозн.	Значения, тыс. рублей	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Внеоборотные активы	F	830326	830326
1.1. Нематериальные активы по остаточной стоимости	F1	3407	3407
1.2. Основные средства по остаточной стоимости	F2	750548	750548
1.4. Незавершенное строительство	F4	76293	76293
1.5. Долгосрочные финансовые вложения	F5	78	78
2. Запасы и затраты	Z	1194229=1394229-200000	1394229
в т.ч.:			
2.1. Производственные запасы	Z1	727975=927974-199999	927974
2.2 Незавершенное производство	Z3	0=1-1	1
2.4. Готовая продукция и товары	Z5	452777	452777
3. Денежные средства, расчеты и прочие оборотные активы	Ra	3333913	3133913
3.1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	R1	2576599=2376599+200000	2376599
3.2. Дебиторская задолженность краткосрочная	Rds	757314	757314
Итого активов	Ba	5358468	5358468

Продажа части производственных запасов позволит увеличить финансовую устойчивость коммерческой организации.

Данные об источниках формирования активов предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 - План пассивов ООО «Макдоналдс» на конец прогнозного периода для варианта № 1

Показатель	Обозн.	Значение, тыс. рублей	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Источники собственных средств	Iс	2416973=2037378+304595	2037378
1.1. Уставный капитал	I1с	66305	66305
1.2. Добавочный капитал	I2с	31010	31010
1.3. Резервный капитал	I3с	3315	3315
1.4. Нераспределенная прибыль	I4с	2285051=1905456+304595	1905456
1.5. Прочие источники собственных средств	I5с	31292	31292
2. Кредиты банков и займы	K	654586	654586
2.1. Долгосрочные кредиты банков и займы	K1	178651=153651+25000	153651
2.2. Краткосрочные кредиты банков и займы	K2	475935=500935-25000	500935
3. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	Rp	2326184=2705779-304595	2705779
Итого обязательств	Bp	5397743	5397743

Как можно видеть уменьшение материальных и управленческих расходов, нашло отражение в динамике нераспределенной прибыли. Увеличение нераспределенной прибыли, равно как и замещение краткосрочного заемного капитала долгосрочным кредитным финансированием должно положительно повлиять на структуру капитала ООО «Макдональдс». Увеличение нераспределенной прибыли происходит за счет снижения кредиторской задолженности.

В таблице 5 представлены прогнозные значение доходов и расходов компании за прогнозный период для варианта №2.

Таблица 5 - План доходов и расходов ООО «Макдоналдс за прогнозный период для варианта №2

Показатель	Обозн.	Значения, тыс. рублей	
		За прогнозный период	За отчетный период
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	N	11614551	11614551
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	C	9219797=9819797-600000	9819797
3. Валовая прибыль	Pg	2394754=1794754+600000	1794754
4. Коммерческие расходы	Ck	874895	874895
5. Управленческие расходы	Cy	310709	385709
6. Прибыль (убыток) от продаж	Ps	1209150	534150
7. Разность между прочими доходами и расходами	Po	-143825	-143825
в т.ч.:			
8. Проценты к получению	-	73879	73879
8. Проценты к уплате	-	148549	148549
9. Прибыль (убыток) до налогообложения	P	1065325=534150+600000+75000	390325
4. Отложенные налоговые активы	ОНА	782	782
5. Отложенные налоговые обязательства	ОНО	37251	37251
6. Текущий налог на прибыль	Нp	209279=74279+0,2*(600000+75000)	74279
10. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	Px	856046	311451

В данном варианте себестоимость снижается еще более существенно, чем в варианте №1, что увеличивает показатели прибыли и рентабельности.

Таблица 6 - План активов ООО «Макдоналдс» на конец прогнозного периода  
для варианта №2

Показатель	Обозн.	Значения, тыс. рублей	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Внеоборотные активы	F	830326	830326
1.1. Нематериальные активы по остаточной стоимости	F1	3407	3407
1.2. Основные средства по остаточной стоимости	F2	750548	750548
1.4. Незавершенное строительство	F4	76293	76293
1.5. Долгосрочные финансовые вложения	F5	78	78
2. Запасы и затраты	Z	1194229	1394229
в т.ч.:			
2.1. Производственные запасы	Z1	727975	927974
2.2 Незавершенное производство	Z3	0	1
2.4. Готовая продукция и товары	Z5	452777	452777
3. Денежные средства, расчеты и прочие оборотные активы	Ra	3333913	3133913
3.1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	R1	2576599	2376599
3.2. Дебиторская задолженность краткосрочная	Rds	757314	757314
Итого активов	Ba	5358468	5358468

Изменения в составе активов в варианте №2, представленные в таблице 6, аналогичны изменениям в составе активов в варианте №1.

Таблица 7 - План пассивов ООО «Макдоналдс» на конец прогнозного периода для варианта № 2

Показатель	Обозн.	Значение, тыс. рублей	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетно го периода
1. Источники собственных средств	Ic	2581973=2037378 +544595	2037378
1.1. Уставный капитал	I1c	66305	66305
1.2. Добавочный капитал	I2c	31010	31010
1.3. Резервный капитал	I3c	3315	3315
1.4. Нераспределенная прибыль	I4c	2450051=1905456 +544595	1905456
1.5. Прочие источники собственных средств	I5c	31292	31292
2. Кредиты банков и займы	K	654586	654586
2.1. Долгосрочные кредиты банков и займы	K1	178651	153651
2.2. Краткосрочные кредиты банков и займы	K2	475935	500935
3. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	Rp	2161184=2705779- 544595	2705779
Итого обязательств	Bp	5397743	5397743

В варианте №2 собственный капитал увеличивается существенно, чем в варианте №1 и это должно увеличить финансовую устойчивость и рентабельность ООО «Макдоналдс», что проиллюстрировано в таблице 7. Объемы полученных долгосрочных займов и выплаченных краткосрочных остаются на том же уровне.

Вариант №3 предполагает такие же изменения себестоимости и управленческих расходов как в варианте №2, что видно из данных в таблице 8.

Таблица 8 - План доходов и расходов ООО «Макдоналдс за прогнозный период для варианта №3

Показатель	Обозн.	Значения, тыс. рублей	
		За прогнозный период	За отчетный период
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	N	11614551	11614551
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	C	9219797	9819797
3. Валовая прибыль	Pg	2394754	1794754
4. Коммерческие расходы	Ck	874895	874895
5. Управленческие расходы	Cy	310709	385709
6. Прибыль (убыток) от продаж	Ps	1209150	534150
7. Разность между прочими доходами и расходами	Po	-143825	-143825
в т.ч.:			
8. Проценты к получению	-	73879	73879
8. Процеты к уплате	-	148549	148549
9. Прибыль (убыток) до налогообложения	P	1065325	390325
4. Отложенные налоговые активы	ОНА	782	782
5. Отложенные налоговые обязательства	ОНО	37251	37251
6. Текущий налог на прибыль	Нp	209279	74279
10. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	Px	856046	311451

Таблица 9 - План активов ООО «Макдоналдс» на конец прогнозного периода  
для варианта №3

Показатель	Обозн.	Значения, тыс. рублей	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Внеоборотные активы	F	830326	830326
1.1. Нематериальные активы по остаточной стоимости	F1	3407	3407
1.2. Основные средства по остаточной стоимости	F2	750548	750548
1.4. Незавершенное строительство	F4	76293	76293
1.5. Долгосрочные финансовые вложения	F5	78	78
2. Запасы и затраты	Z	1194229	1394229
в т.ч.:			
2.1. Производственные запасы	Z1	727975	927974
2.2 Незавершенное производство	Z3	0	1
2.4. Готовая продукция и товары	Z5	452777	452777
3. Денежные средства, расчеты и прочие оборотные активы	Ra	3333913	3133913
3.1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	R1	2576599	2376599
3.2. Дебиторская задолженность краткосрочная	Rds	757314	757314
Итого активов	Ba	5358468	5358468

Таблица 10 - План пассивов ООО «Макдоналдс» на конец прогнозного периода для варианта №3

Показатель	Обозн.	Значение, тыс. рублей	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Источники собственных средств	Ic	2581973	2037378
1.1. Уставный капитал	I1c	66305	66305
1.2. Добавочный капитал	I2c	31010	31010
1.3. Резервный капитал	I3c	3315	3315
1.4. Нераспределенная прибыль	I4c	2450051	1905456
1.5. Прочие источники собственных средств	I5c	31292	31292
2. Кредиты банков и займы	K	654586	654586
2.1. Долгосрочные кредиты банков и займы	K1	303651=153651 + 150000	153651
2.2. Краткосрочные кредиты банков и займы	K2	350935=500935 -150000	500935
3. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	Rp	2161184	2705779
Итого обязательств	Bp	5397743	5397743

Однако, в данном варианте предполагается более существенное замещение краткосрочного кредитного финансирования долгосрочным (таблица 10), что должно скорректировать структуру капитала компании, приблизив ее к оптимальному состоянию.

## 2.2 Обоснование внедрения и реализации управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс»

Оценим реализацию мероприятий, предлагаемых вариантами, на показатели финансовой устойчивости, рентабельности и структуры капитала.

Изменение показателей финансовой устойчивости в варианте №1 представлены в таблице 11.



Таблица 11 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Макдоналдс» для  
прогнозного периода для варианта №1

Показатель	Формула	Значение	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic - F}{Z}$	1,27	0,87
2. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными и долгосрочными заемными источниками их формирования	$Y_t = \frac{Ic + K1 - F}{Z}$	1,42	0,98
3. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными, долгосрочными и краткосрочными заемными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic + K - F}{Z}$	1,81	1,34

Из данных можно увидеть, что показатели свидетельствуют о том, что благодаря мерам, предложенным в варианте №1, финансовая устойчивость организации станет абсолютной. Иными словами, риск несостоятельности вследствие реализации рисков операционной деятельности становиться очень низким.

Прогнозные показатели рентабельности представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Показатели рентабельности ООО «Макдоналдс» на конец  
прогнозного периода для варианта №1

Показатель	Формула	Значение		Рекомендуемое значение, %
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода	
1. Общая (экономическая) рентабельность	$R = \frac{P}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	14,28%	7,49%	18-20%
2. Финансовая (чистая) рентабельность	$R_x = \frac{P_x}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	11,50%	5,98%	12%
3. Рентабельность оборотных активов	$R_q = \frac{P}{Q_{\text{ср}}}$	16,90%	8,75%	3-25%
4. Рентабельность собственного капитала	$Ric = \frac{P_x}{I_{\text{св}}}$	28,13%	15,49%	-

Как можно видеть, лишь один из трех показателей, а именно рентабельность оборотных активов соответствует рекомендуемым значениям. Остальные лишь приблизились к своим оптимальным значениям.

Данные об изменении структуры капитала для варианта №1 представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Структуры капитала ООО «Макдоналдс» для прогнозного периода для варианта №1

Удельный вес в структуре капитала	Значение, %		Рекомендуемое значение, %
	На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода	
1. Собственный и долгосрочный заемный капитал (инвестиционный капитал)	46,70%	40,59%	60%
2. Краткосрочный заемный капитал	53,30%	59,41%	40%

Из таблицы 13 видно, что структура значительно изменилась в сторону оптимального соотношения.

Перейдем к оценке показателей ОА «Макдоналдс», рассчитанных для варианта №2.

Из таблицы 14 можно видеть, что показатели финансовой устойчивости в варианте №2 превышают аналогичные показатели для прогнозного периода варианта №1.

Таблица 14 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Макдоналдс» для  
прогнозного периода для варианта №2

Показатель	Формула	Значение	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic - F}{Z}$	1,47	0,87
2. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными и долгосрочными заемными источниками их формирования	$Y_t = \frac{Ic + K1 - F}{Z}$	1,62	0,98
3. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными, долгосрочными и краткосрочными заемными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic + K - F}{Z}$	2,01	1,34

Все показатели рентабельности в результате реализации мер в варианте №2 достигли рекомендуемых значений, что продемонстрировано в таблице 15.

Таблица 15 - Показатели рентабельности ООО «Макдоналдс» для  
прогнозного периода для варианта №2

Показатель	Формула	Значение		Рекомендуемое значение, %
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода	
1. Общая (экономическая) рентабельность	$R = \frac{P}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	19,88%	7,49%	18-20%
2. Финансовая (чистая) рентабельность	$R_X = \frac{P_x}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	15,98%	5,98%	12%
3. Рентабельность оборотных активов	$R_q = \frac{P}{Q_{\text{ср}}}$	23,53%	8,75%	3-25%
4. Рентабельность собственного капитала	$R_{ic} = \frac{P_x}{I_{\text{св}}}$	37,06%	15,49%	-

Структура капитала ООО «Макдоналдс» в варианте №2 не претерпела изменений. Это представлено в таблице 16.

Таблица 16 - Структуры капитала ООО «Макдоналдс» для прогнозного  
периода для варианта №2

Удельный вес в структуре капитала	Значение, %		Рекомендуемое значение, %
	На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода	
1. Собственный и долгосрочный заемный капитал (инвестиционный капитал)	51,14%	40,59%	60%
2. Краткосрочный заемный капитал	48,86%	59,41%	40%

Меры, предусмотренные в варианте №3, предполагают аналогичные изменения показателей финансовой устойчивости и показателей рентабельности, представленные в таблицах 19 и 20 соответственно.

Таблица 17 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Макдоналдс» для  
прогнозного периода для варианта №3

Показатель	Формула	Значение	
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода
1. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic - F}{Z}$	1,47	0,87
2. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными и долгосрочными заемными источниками их формирования	$Y_t = \frac{Ic + K1 - F}{Z}$	1,72	0,98
3. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными, долгосрочными и краткосрочными заемными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic + K - F}{Z}$	2,01	1,34

Таблица 18 - Показатели рентабельности ООО «Макдоналдс» на конец  
прогнозного периода для варианта №3

Показатель	Формула	Значение		Рекомендуемое значение, %
		На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода	
1. Общая (экономическая) рентабельность	$R = \frac{P}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	19,88%	7,49%	18-20%
2. Финансовая (чистая) рентабельность	$R_x = \frac{P_x}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	15,98%	5,98%	12%
3. Рентабельность оборотных активов	$R_q = \frac{P}{Q_{\text{ср}}}$	23,53%	8,75%	3-25%
4. Рентабельность собственного капитала	$R_{ic} = \frac{P_x}{I_{\text{св}}}$	37,06%	15,49%	-

Однако, поскольку вариант №3 предполагает более существенное замещение краткосрочных кредитов и займов долгосрочными, то такая мера, как можно видеть в таблице 21, привела к изменению структуры капитала в сторону оптимального соотношения. В тоже время, если сравнивать эти результаты с результатами изменения структуры капитала в варианте №2, то можно характеризовать первые как несущественные, в сравнении с изменениями, произошедшими с показателями структуры капитала в варианте №2 по сравнению с соотношением инвестиционного и краткосрочного заемного капитала в варианте №1.

**Таблица 19 - Структуры капитала ООО «Макдоналдс» для прогнозного периода для варианта №3**

Удельный вес в структуре капитала	Значение, %		Рекомендуемое значение, %
	На конец прогнозного периода	На конец отчетного периода	
1. Собственный и долгосрочный заемный капитал (инвестиционный капитал)	53,46%	40,59%	60%
2. Краткосрочный заемный капитал	46,54%	59,41%	40%

### **2.3 Внедрение и реализация управленческого решения по совершенствованию применения инструментов финансового менеджмента в компании «Макдоналдс»**

Итоги экспертизы сценариев (финансовых планов) представлены в таблице 20.

**Таблица 20 - Сравнение прогнозных значений показателей финансового состояния ООО «Макдоналдс»**

Финансовый план	Финансовая устойчивость	Рентабельность	Структура капитала
Вариант №1	Увеличилась	Увеличилась, не достигла рекомендуемых значений	Неоптимальная
Вариант №2	Увеличилась	Увеличилась, достигла рекомендуемых значений	Неоптимальная
Вариант №3	Увеличилась	Увеличилась, достигла рекомендуемых значений	Неоптимальная



Таким образом, экспертиза альтернативных финансовых планов выявила, что оптимальным финансовым планом для ООО «Макдоналдс» является финансовый план, основанный на варианте №3, поскольку при нем существенно увеличиваются финансовая устойчивость и показатели рентабельности, а структура капитала наиболее приближена к оптимальному соотношению.

Целесообразно представить сравнительный анализ прогнозного и фактического сценариев развития компании ООО «Макдоналдс» [43]. Меры, которые рекомендованы в соответствии со сценарием №3 и фактические изменения показателей за 2016 год представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Сравнительный анализ прогнозного и фактического сценариев развития ООО «Макдоналдс»

Показатель	Прогнозные изменения		Фактические изменения	
	Мера	Сумма, тыс. рублей	Мера	Сумма, тыс. рублей
1. Увеличение финансовой устойчивости	Увеличение долгосрочного кредита	150 000	Увеличение долгосрочного кредита	12 645
	Уменьшение краткосрочного кредита	150 000	Увеличение краткосрочного кредита	3 242 685
	Уменьшение производственных запасов	200 000	Увеличение запасов и затрат	2 096 101
2. Увеличение рентабельности	Уменьшение материальных расходов	600 000	Увеличение материальных расходов	5 546 739
	Уменьшение управленческих расходов	75 000	Увеличение управленческих расходов	160 505
	Рост нераспределенной прибыли	544 595	Рост нераспределенной прибыли	417 790

Как видно из данных представленных в таблице, объемы долгосрочного кредитования предприятия увеличились в обоих вариантах. Однако, фактические изменения существенно меньше планируемых, что позволяет предположить, что фактическая финансовая устойчивость меньше прогнозной, а фактическая структура капитала приблизилась к оптимальному соотношению, в такой степени как прогнозная структура капитала. Последнее предположение также подтверждает динамика краткосрочного кредитного финансирования, которое значительно увеличилось в 2016 году. Увеличение запасов и затрат должны снизить показатели финансовой устойчивости компании по сравнению с прогнозом. Фактическое изменение материальных затрат обусловлено, тем, что выручка предприятия возросла, что необходимо обуславливает рост переменных затрат. Однако, фактически рост управленческих расходов превышающий прогнозный причина того, что нераспределенная прибыль в 2016 году ниже, чем в соответствии с сценарием №3. Это позволяет предположить, что фактические показатели рентабельности ниже прогнозных значений.

Показатели финансовой устойчивости в соответствии с обоими вариантами, представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Прогнозные и фактические показатели финансовой устойчивости ООО «Макдоналдс»

Показатель	Формула	Значение	
		На конец 2016 года	На конец прогнозного периода
1. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic - F}{Z}$	0,55	1,47
2. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными и долгосрочными заемными источниками их формирования	$Y_t = \frac{Ic + K1 - F}{Z}$	0,60	1,72
3. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными, долгосрочными и краткосрочными заемными источниками их формирования	$Y_s = \frac{Ic + K - F}{Z}$	1,67	2,01

Из данных таблицы 22, видно, что фактические значения показателей финансовой устойчивости характеризуют финансовое состояние ООО «Макдональдс» как неустойчивое. Вероятно это обусловлено ростом существенным ростом запасов и затрат с 1 394 229 тыс. рублей в 2015 году до 3 490 330 тыс. рублей в 2016 году.

В таблице 23 представлены изменения рентабельности в соответствии с прогнозным и фактическим сценарием.

Таблица 23 - Прогнозные и фактические показатели рентабельности

Показатель	Формула	Значение, %		Рекомендуемое значение, %
		На конец 2016 года	На конец прогнозного периода	
1. Общая (экономическая) рентабельность	$R = \frac{P}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	10,96%	19,88%	18-20%
2. Финансовая (чистая) рентабельность	$R_x = \frac{P_x}{(F + Q)_{\text{ср}}}$	8,62%	15,98%	12%
3. Рентабельность оборотных активов	$R_q = \frac{P}{Q_{\text{ср}}}$	12,14%	23,53%	3-25%
4. Рентабельность собственного капитала	$R_{ic} = \frac{P_x}{I_{\text{сскб}}}$	30,56%	37,06%	-

Из данных представленных в таблице 23 видно, что только фактический показатель рентабельности оборотных активов достигает рекомендуемых значений. С одной стороны, это обусловлено фактическим ростом нераспределенной прибыли, а с другой стороны, тем, что совокупные активы предприятия увеличились за 2016 год с 5 434 994 тыс. рублей до 11 567 501 тыс. рублей.

Как видно из данных представленных в таблице 24, фактическая структура капитала существенно отклонилась от оптимального соотношения. Причиной этого является рост краткосрочного кредита с 500 935 тыс. рублей в 2015 году до 3 743 620 тыс. рублей в 2016 году.

Таблица 24 - Прогнозная и фактическая структура капитала ООО  
«Макдоналдс»

Удельный вес в структуре капитала	Значение, %		Рекомендуемое значение, %
	На конец 2016 года	На конец прогнозного периода	
1. Собственный и долгосрочный заемный капитал (инвестиционный капитал)	25,08%	53,46%	60%
2. Краткосрочный заемный капитал	74,92%	46,54%	40%

Таким образом, сравнительный анализ прогнозного и фактического сценариев развития предприятия ООО «Макдоналдс» доказывает необходимость реализации следующих мер, направленных на улучшение финансового состояния компании:

1. Замещение долгосрочного кредита краткосрочным;
2. Уменьшение производственных запасов;
3. Снижение материальных расходов;
4. Снижение управленческих расходов.

## **Заключение**

Анализ финансового состояния ООО «Макдоналдс» продемонстрировал, что финансовое состояние компании оценивается как среднее, поскольку в ходе его исследования выявлен ряд тенденций негативно сказывающихся на эффективности деятельности предприятия. С другой стороны, положение компании в отрасли и состояние финансовых ресурсов позволяют улучшить финансовое состояние в среднесрочной перспективе.

Финансовое планирование, в первую очередь, нужно для владельца бизнеса.

Собственнику нужно знать все о своем предприятии. Для успешного ведения дел ему следует быть и профессиональным продавцом, и маркетологом, и рекрутером, и разбираться в финансах.

Первое, что нужно сделать в планировании – это провести исследование рынка. Основной вопрос– кто будет вашим клиентом, кто будет платить вам деньги за ваш продукт или услугу. Если есть четкий ответ на этот вопрос, то нет проблем. Тогда можно спрогнозировать доходы и расходы, посмотреть, прибыльность компании.

Финансовое планирование покажет ситуацию в организации. Далее нужно выбрать стратегию.

Грамотное управление финансами поможет существенно сократить издержки, улучшить контроль за финансово-хозяйственной деятельностью, повысить эффективность работы компании.

Выгоды качественного составления финансовых планов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Подводя итоги выпускной исследования, можно сделать следующие выводы:

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Систему финансового менеджмента на предприятии можно разделить на три составляющие:

- 1) разработка финансовой стратегии предприятия;
- 2) текущее финансовое планирование;
- 3) оперативное финансовое планирование.

Принципы финансового планирования определяют характер и содержание этого вида управленческой деятельности на предприятии.

В процессе финансового планирования формируются проекты оперативных, текущих и перспективных финансовых бюджетов. Для организации системы бюджетирования создаются центры ответственности. Завершающим элементом процесса бюджетирования является консолидированный бюджет организации (предприятия).

Исследование, проведенное в выпускной квалификационной работе, позволило сделать вывод о необходимости финансового планирования деятельности любой фирмы, рассчитывающей на успех в современных условиях рынка. Рыночная экономика требует качественного финансового планирования, так как за все негативные последствия и просчеты планов ответственность несет само предприятие ухудшением своего финансового состояния.

Во второй главе работы представлены альтернативные финансовые планы улучшения финансового состояния ООО «Макдоналдс», осуществлена их количественная оценка, по итогам которой выбран оптимальный финансовый план и предложены меры по улучшению финансового состояния предприятия. Также в данной части исследования проведен сравнительный анализ оптимального финансового плана на период

2016 года и фактические показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ООО «Макдоналдс».



### Список литературы

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы», утв. Приказом Минфина России от 18.07.2012 № 106н.
2. ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».
3. ГОСТ Р 50763 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия.
4. ГОСТ Р 52113 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества».
5. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: федеральный закон РФ от 25 февраля 1999 г. №39-ФЗ.
6. О лицензировании отдельных видов деятельности: федеральный закон РФ от 08.08.2011 г. №128-ФЗ.
7. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта и спиртосодержащей продукции: федеральный закон РФ от 22.11.1995 г. №171-ФЗ.
8. О техническом регулировании: федеральный закон РФ от 27.12.2002 г. №184-ФЗ.
9. Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии: постановление правительства РФ от 01.12.2009 №982.
10. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утв. приказом Минфина РФ от 06.05.1999 г. №33н.
11. Порядок признания расходов при методе начисления: НК РФ, ст. 272, п.1.

12. Н. Г. Алешинская, П. Л. Виленский, В. И. Волков, А. Г. Гранберг, В. В. Коссов, В. Н. Лившиц, Д. С. Львов, А. А. Первозванский, Г. П. Писчасов, Н. Я. Рябикова, С. А. Смоляк, В. П. Трофимов, А. Г. Шахназаров Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. - 2004 г.
13. Хазанович Э. С. Иностранные инвестиции. – М.: Кнорус, 2009. – 269 с.
14. Шарп У. Ф., Александер Г. Б., Бейли Д. В. Ивестиции. – М.: Инфра – М. – 2010. – 1045 с.
15. Швандар В. А., Базилевич А. И. Управление инвестиционными проектами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2010. – 347 с.
16. Шкодинский С. В. Инвестиции. – М.: МАЭП. – 2009. – 48 с.
17. Кучарина Е. А. Инвестиционный анализ. – Спб.: Питер, 2009. – 197 с.
18. Медведева О. В., Шпилевская Е. В., Немова А. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Высшее образование, 2010. – 341 с.
19. Саати Т., Керис К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 134 – 139 с.
20. Шульц Д., Китчен Ф. Маркетинг. Интегрированный подход / Пер. с англ. М.: ИНФРАМ, 2004. – С. 154
21. Ногин В. Д. Принятие решений в многокритериальной среде: количественный подход. 2-е изд.-М.: ФИЗМАТЛИТ, 2004. - 163 с.
22. Вернер Беренс, Питер М. Хавранек // Руководство по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов // UNIDO Vienna 1991, 69-85
23. Даулинг Г. Р. Наука и искусство маркетинга / Пер. с англ. М.: Вектор, 2013. – С. 17-28
24. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей [Текст]/ Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж.–СПб.: Питер, 2007. – 943 с.

25. Лапыгин, Ю.Н. Бизнес – план: стратегия и тактика развития компании [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2009. – 143с.
26. Falshaw J. R., Glaister K. W. & Tatoglu E. (2008). Evidence on Formal Strategic Planning and Corporate Performance, *Management Decision*, 44(1), 9-30. Doi:10.1108/00251740610641436
27. Aldehayyat J. S. & Twaissi N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms, *International Journal of Business and Management*, 6(8), 12-29.
28. Jones N. (2010). SME's Life Cycle – Steps to Failure or Success, *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
29. Song Ng H. & Mui Hung Kee D. (2012). The Issues and Development of Critical Success Factors for the SME Success in a Developing Country, *International Business Management*, 6(6), 680-691. Doi:10.3923/ibm.2012.680.691
30. Mauboussin M. J. (2012). The True Measures of Restaurant Business Success, *Harward Business Review*, 15 (6), 36-43.
31. Amjad Saleem M. (2012). The Impact of Socio-Economic Factors on Small Business Success, *Journal of Society and Space*, 8 (1), 24-29.
32. Kourovskaja, A. & Meenaghan, T. (2013). Assessing the Financial Impact of Sponsorship Investment, *Psychology & Marketing*, 30 (5), 417 – 430. Doi:10.1002/mar.20616
33. Chwolka A. & Raith G. M. (2009). Perceiving the Value of Business Planning. Working paper No. 17 presented on the Faculty of Economics and Management, Magdeburg, Germany, 14-65.
34. Cetron, M., De Micco, F. & Williams, J. (2011). Restaurant Renaissance: Current Trends in Food Service, *The Futurist*, 30, 1, 47-57.
35. Upton, N., Teal, E. & Felan, J. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms, *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 60 – 72. Doi:10.1111/0447-2778.00006